

# Módulo 4: De las herramientas al negocio

## 4.1 Modelos de compensación variable

### 4.1.1 Principales objetivos

Los sistemas de compensación variable dentro de los modelos de compensación integral (MCI) acompañan las nuevas tendencias y facilitan la alineación del modelo con la propuesta de valor al empleado. En este marco, refuerzan las estrategias de atracción, retención y el desarrollo de los colaboradores. En esta línea, sus principales objetivos son:

- Optimizar la inversión en los recursos humanos de la organización.
- Mantener equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa.
- Balancear costos fijos y variables en [salarios] y beneficios.
- Vincular las [remuneraciones] a [los factores claves de éxito de la compañía].
- Orientar los comportamientos y actitudes.
- Motivar y retener personal clave, así como atraer personal calificado.
- Balancear objetivos de corto y largo plazo.
- Alinear intereses del personal con los de los accionistas. (Trabajando.com, 2019, <https://blog.trabajando.cl/las-bases-de-una-gestion-de-compensaciones-y-beneficios/>).

Desde la mirada de las necesidades de los empleados, son varias las necesidades que un planteo estratégico de remuneración variable e incentivos podría cubrir: desde necesidades emocionales, como lograr una autoestima saludable a través de los logros, lo cual bajaría el *stress* y la ansiedad; necesidades profesionales y de desarrollo, ya que permiten desarrollar habilidades requeridas por el puesto y posibilitan el progreso; necesidades de reconocimiento, por recibir *feedback*, pagos o beneficios por las contribuciones propias; y por supuesto, las necesidades financieras y familiares. Al responder a necesidades tan esenciales del empleado,

queda clara la importancia de la remuneración variable y su impacto en los seres humanos.

Como factor clave de éxito, estas necesidades requieren que el líder esté comprometido con el planteo, un *business partner* con rol activo y estratégico y una estrategia de comunicación que permita:

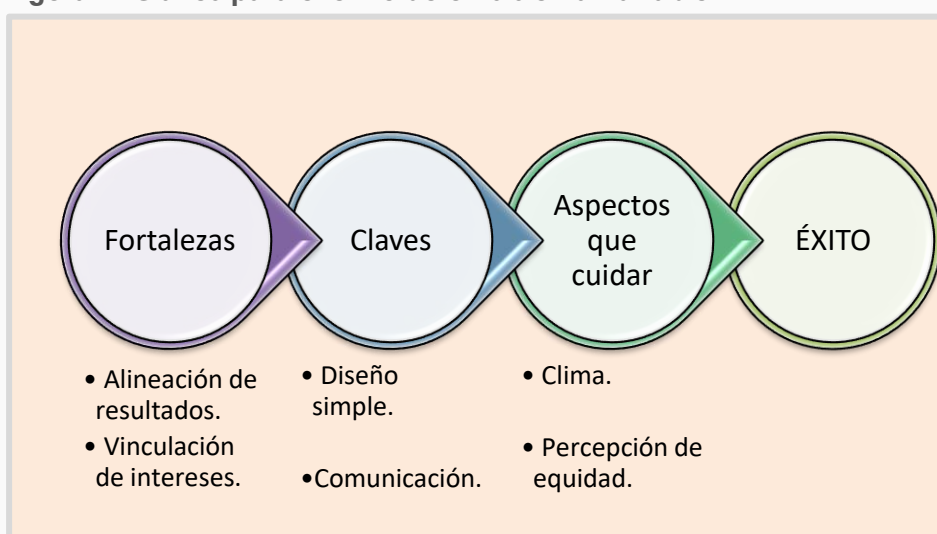
- asegurar que el personal percibe las características y principios del sistema;
- captar la atención de los empleados, integrando sus objetivos personales con las expectativas de la compañía.

#### 4.1.2 Remuneración variable de corto plazo

Muchos autores destacan la utilidad de estos sistemas, dado que permiten alinear el desempeño de las personas con los resultados esperados de las organizaciones, gracias a lo cual se genera una relación directa entre la recompensa y los resultados que se deben alcanzar. Sin embargo, es importante entender tanto las debilidades del sistema como las objeciones que se le plantean para permitirnos potenciar su diseño.

En la Figura 1, resumimos sus fortalezas, las claves para potenciarlas y los aspectos que se deben cuidar para garantizar el éxito.

**Figura 1: Claves para el éxito de un sistema variable**



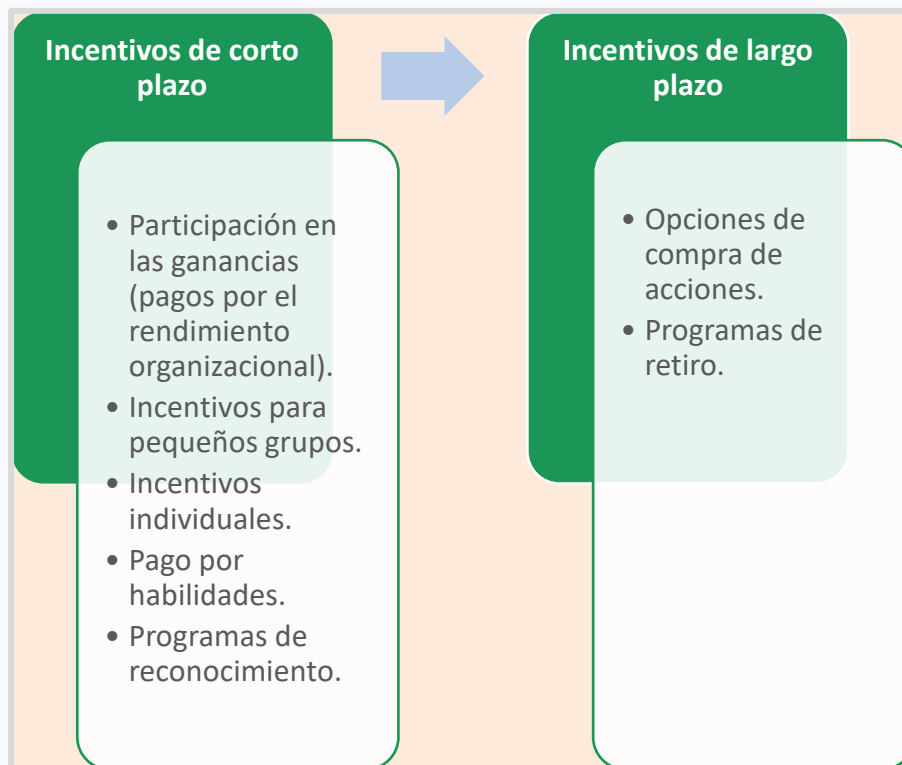
Fuente: elaboración propia.

En nuestra experiencia, para que este tipo de programas variables tenga éxito, el diseño del “incentivo debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados creen firmemente que después del desempeño obtendrán la recompensa. Si el plan es muy complejo y” (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 67) la posibilidad de seguimiento es mínima, se relativiza su funcionamiento e incentivación. Un diseño inadecuado puede atentar contra el clima y el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales.

Como hemos visto, las estrategias de remuneración basadas en la habilidad y la competencia pueden ser críticas para el desarrollo de nuevos valores y conductas necesarias para cambiar una organización, aunque por sí mismas no bastan para establecer ese vínculo que motoriza el alto desempeño de un trabajador, el éxito final de la organización.

Vamos a profundizar en las diferentes modalidades de las compensaciones a corto plazo, con base en el rendimiento individual, y las de largo plazo. En la Figura 2, se resumen dichas modalidades.

**Figura 2: Incentivos de corto y largo plazo**



Fuente: elaboración propia a base de Flannery, Hofrichter y Platten (1997, en Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006).

**Participación en las ganancias:**

Este programa de remuneración variable se relaciona con el cumplimiento de metas muy específicas de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otras. Si estas metas se logran, entonces el grupo comparte una fracción de las ganancias resultantes... En este sentido, la ventaja los planes de participación es doble. Primero, porque verdaderamente se autofinancian, cuentan con dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado; y segundo, porque la conexión entre rendimiento y resultados es mucho más clara. Si el plan ha sido bien [diseñado], los empleados pueden apreciar qué cambios en la conducta y qué valores conducen a los resultados esperados. (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 52).

**Incentivos para pequeños grupos:** los incentivos para pequeños grupos se utilizan por lo general en proyectos, por lo cual suelen ser temporarios, acompañan la vida del proyecto (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006).

**Incentivos individuales:**

Tradicionalmente, estos incentivos han estado reservados para altos ejecutivos, el personal de ventas y, en algunas ocasiones, para los empleados que trabajan por horas. En general, son relativamente simples y orientados al rendimiento: el empleado recibe una bonificación si vende una cierta cantidad de productos o logra las metas financieras. Sin embargo, a medida que las empresas aplanan sus jerarquías ejecutivas y esperan más de sus gerentes medios y profesionales, estos programas de incentivos se están comenzando a [utilizar para impulsar resultados en áreas productivas, de satisfacción al cliente y calidad]. (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 52).

**Pago por habilidades:**

Representa una alternativa al pago basado en el cargo que la persona ocupa, ya que, en lugar [de] que el puesto de un sujeto determine su categoría salarial, se “fijan los niveles de pago de

acuerdo con las capacidades que poseen los empleados” (Robbins, 2004, p. 202)... El pago basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios [que se desarrollan en el contexto]. (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 45).

**Programas de reconocimiento:** estos programas, para ser eficaces, deben ser oportunos y sumamente visibles, casi una celebración. La magnitud del premio deber ser proporcional a la importancia de la acción. La magnitud y variedad de estos programas tienen el límite de la imaginación de sus diseñadores, pueden ir desde una mención a productos, vacaciones o dinero en efectivo (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006).

**Incentivos a largo plazo:**

Tradicionalmente reservados al equipo ejecutivo de la organización y creados para concentrar el objetivo en los resultados de largo plazo. No obstante, en la actualidad, algunas empresas están advirtiendo que pueden ser eficaces en niveles [profesionales o especializados].

Por lo general, se adjudican en forma de planes de acciones bursátiles para el personal. Al ofrecer a todo el personal una participación, aunque pequeña, en la organización, es posible concentrar mejor a los empleados en los resultados y rendimientos a largo plazo; la idea es mantener un alto rendimiento en el largo plazo, [desarrollando la sensación de socio/dueño del negocio]...

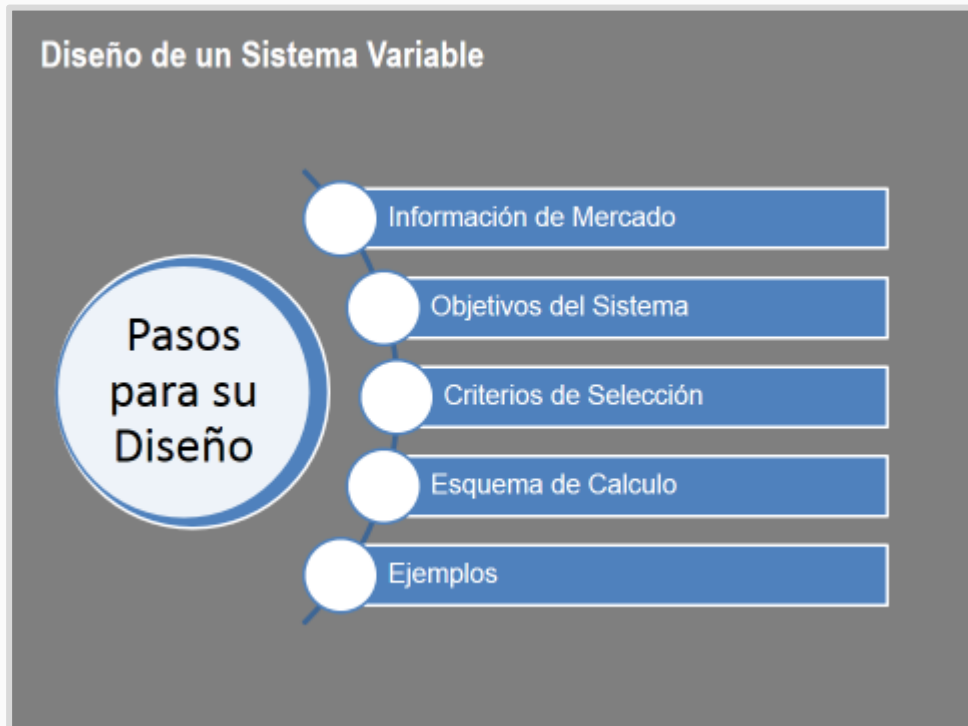
También se pueden utilizar exitosamente otras compensaciones financieras, [desde el desarrollo de fideicomisos hasta el armado de planes de pensión con esquemas de transferencias crecientes]. (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 53).

Cada uno de ellos impacta en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños de manera particular.

### 4.1.3 Diseño, pesos relativos, métodos de cálculo

En nuestra experiencia, para avanzar en el diseño de un sistema variable se debe integrar una serie de pasos que se resumen en la Figura 3:

**Figura 3: Pasos para el diseño de un sistema variable**



Fuente: elaboración propia.

El **primer paso** consiste en entender cuáles son las prácticas habituales que se están desarrollando y definir cuál o cuáles de ellas se integran mejor con los objetivos planteados para el sistema que se pretende definir. Se detallan, a continuación, algunas de las principales características:

- El importe pagado en concepto de bono puede alcanzar importes significativos con un cumplimiento del cien por ciento (100 %) de los objetivos establecidos.
  - La dispersión de los montos pagados puede representar desde medio sueldo hasta seis sueldos, dependiendo del nivel de la posición, si la función es de negocios o de soporte y cuál es la práctica habitual de los competidores directos.
  - Su pago está alineado a una distribución normal.

- La tendencia mayoritaria es manejarse por objetivos. Existen tres prácticas en uso:
  - Únicamente objetivos del negocio.
  - Integrar objetivos del negocio y del sector.
  - Adicionar a los objetivos del negocio y del sector los objetivos individuales. Estos pueden utilizar sistemas cuantitativos (resultado planificado sobre resultado obtenido), cualitativos (cómo se alcanzan los resultados) o la integración de ambos.

El **segundo paso** consiste en integrar la información relevante del mercado con los objetivos planteados a nivel sistema —como vimos al inicio de la lectura— y definir cuál va a ser el modelo de objetivos que va a utilizar la organización.

El **tercer paso** implica definir los criterios de selección de los objetivos y los indicadores que permitirán medir su desempeño como herramienta de refuerzo de la estrategia de la compañía, teniendo que tomar decisión sobre algunos de los siguientes aspectos:

- El sistema de objetivos va a estar orientado a
  - resultados;
  - comportamientos, desarrollo de habilidades;
  - ambos.
- Cuál de los sistemas más usuales se va a utilizar:
  - desempeño de la empresa (Tabla 1);
  - desempeño del área (Tabla 2);
  - desempeño individual (Tabla 3);
  - combinación de los diferentes sistemas (Figura 4).
- Se va a poner un límite máximo: cuál es el número de objetivos que la organización entiende que es manejable.
- Focalizado en aquellos resultados que los empleados sienten que pueden influir y perciban como medidas clave de éxito de la compañía.
- Nivel de alineamiento con los objetivos del plan estratégico, que en su metodología de cálculo sean entendibles, aceptables y no sujetos a manipulación.

Tabla 1: Modelo de cálculo de desempeño en una empresa

		Ventas Anuales										
		Real	< 16,5 MM	16,5 MM	17,5 MM	18,5 MM	19,5 MM	<b>20,6 MM</b>	21,6 MM	22,6 MM	23,7 MM	≥ 24,7 MM
EBITDA Anual	Real	Real vs. Target	< 80%	80%	85%	90%	95%	<b>100%</b>	105%	110%	115%	≥120%
	< 3,3MM	< 80%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3,3MM	80%	0%	50%	56%	60%	64%	68%	72%	76%	80%	84%
	3,5MM	85%	0%	60%	64%	68%	72%	76%	80%	84%	88%	92%
	3,7MM	90%	0%	68%	72%	76%	80%	84%	88%	92%	96%	100%
	3,9MM	95%	0%	76%	80%	84%	88%	92%	96%	100%	104%	108%
	<b>4,1MM</b>	<b>100%</b>	0%	84%	88%	92%	96%	<b>100%</b>	104%	108%	112%	116%
	4,3MM	105%	0%	92%	96%	100%	104%	108%	112%	116%	120%	124%
	4,5MM	110%	0%	100%	104%	108%	112%	116%	120%	124%	128%	132%
	4,7M	115%	0%	108%	112%	116%	120%	124%	128%	132%	136%	140%
	≥4,9MM	≥ 120%	0%	116%	120%	124%	128%	132%	136%	140%	144%	150%

Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

Tabla 2: Modelo de cálculo de desempeño en un área

		Resultados Obtenidos por el Area									
Recursos Utilizados por el Area	Real vs. Target	<80%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	≥120%
	>120%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	120%	0%	50%	56%	60%	64%	68%	72%	76%	80%	84%
	115%	0%	60%	64%	68%	72%	76%	80%	84%	88%	92%
	110%	0%	68%	72%	76%	80%	84%	88%	92%	96%	100%
	105%	0%	76%	80%	84%	88%	92%	96%	100%	104%	108%
	100%	0%	84%	88%	92%	96%	100%	104%	108%	112%	116%
	95%	0%	92%	96%	100%	104%	108%	112%	116%	120%	124%
	90%	0%	100%	104%	108%	112%	116%	120%	124%	128%	132%
	85%	0%	108%	112%	116%	120%	124%	128%	132%	136%	140%
	≤ 80%	0%	116%	120%	124%	128%	132%	136%	140%	144%	150%

Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

**Tabla 3: Modelo de cálculo de objetivos individuales**

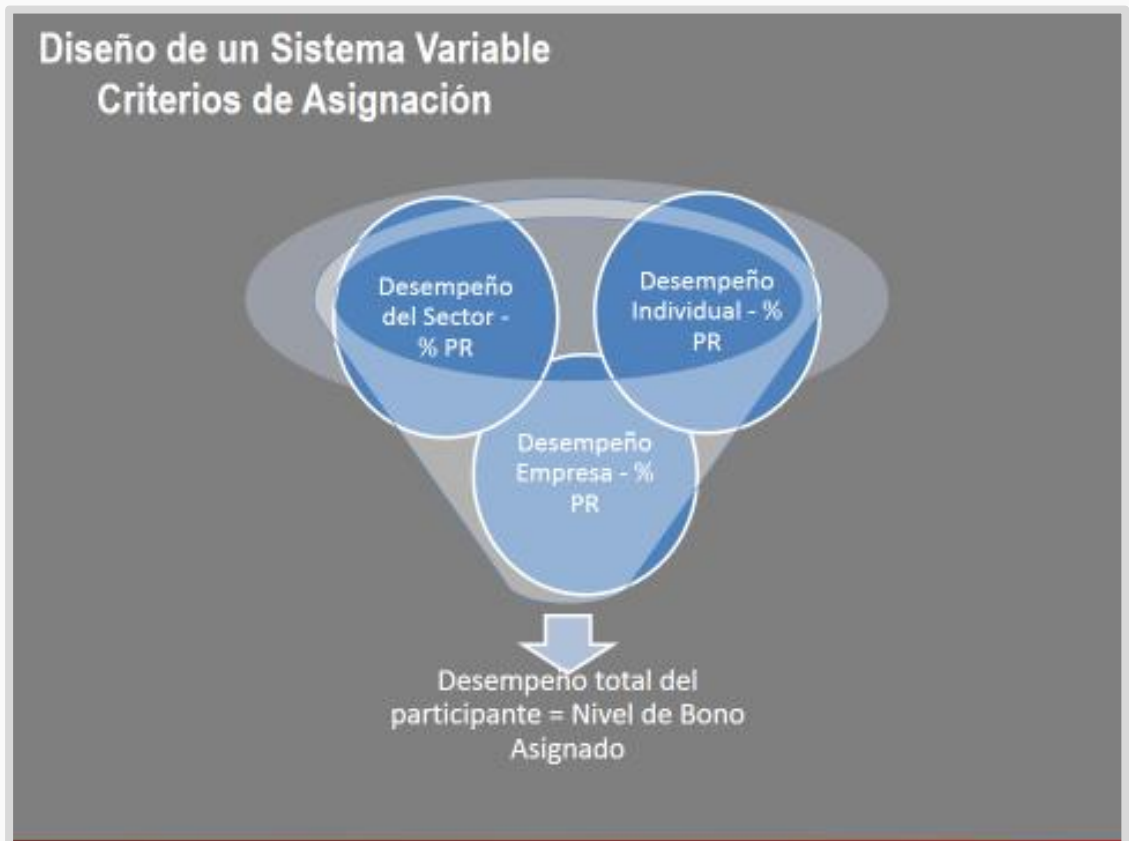
Objetivos individuales		Desempeño alcanzado. Porcentaje del indicador	Peso relativo	Resultado
Detalle	Indicador			
Objetivo 1		150 %	30 %	45 %
Objetivo 2		120 %	10 %	12 %
Objetivo 3		50 %	10 %	5 %
Objetivo 4		70 %	20 %	14 %
Objetivo 5		40 %	20 %	0 %
Objetivo 6		100 %	10 %	10 %
Resultado final del desempeño individual			100 %	86 %

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3, podemos ver cómo se han definido algunos criterios en la definición de objetivos: los niveles de desempeño se definieron con un máximo de 150 %, un ideal del 100 % y un mínimo del 50 %, por debajo del cual no se reconoce cumplimiento. Cada objetivo tiene definido un peso relativo, el cual, por el nivel

de desempeño obtenido, nos muestra el resultado por objetivo y el desempeño total individual.

**Figura 4: Criterios de asignación de un bono segmentado por niveles**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en Figura 4, el desempeño total de un participante está compuesto por tres niveles de resultados:

- el índice de desempeño de la compañía con su peso relativo;
- el indicador de desempeño del área con su peso relativo;
- el resultado individual con su peso relativo.

La integración de estos tres componentes nos da el resultado total del participante en el sistema.

Los pesos relativos de cada indicador (compañía, área o individual) tienen una relación directa con el nivel jerárquico de la posición: a mayor nivel jerárquico, mayor peso en los resultados de la empresa/área; a menor nivel jerárquico, mayor peso en los resultados individuales. Por ejemplo:

- Directores: 80 % de los resultados en empresa/área y 20 % en los individuales.
- Gerentes: 60 % de los resultados en empresa/área y 40 % en los individuales.
- Jefes/profesionales: 50 % de los resultados en empresa/área y 50 % en los individuales.
- Supervisores: 40 % de los resultados en empresa/área y 60 % en los individuales.
- Asistentes: 30 % de los resultados en empresa/área y 70 % en los individuales.

**El cuarto paso:** en el desarrollo del esquema de cálculo, tenemos que tener presentes algunas cuestiones para definir las e integrarlas:

- Peso relativo:** cual será el nivel de pago por posición.
- Objetivos mínimos y máximos:** en esta instancia nos respondemos una serie de interrogantes que nos ayudarán a darle forma al sistema. En las Figuras 5 y 6, podemos observar algunos modelos y su comportamiento
  - ¿Se contemplarán pagos mínimos y máximos?
  - ¿Van a estar asociados a niveles de desempeño?
  - ¿Cuál va a ser el nivel de pago mínimo?, ¿se utilizará un porcentaje del ideal? El sistema contempla intervalos de desempeño o es binario: alcanzó/no alcanzó.
- Modelos de incentivos:** cuáles van a ser los criterios que se van a utilizar para la asignación del incentivo y las fortalezas y debilidades de cada elección (tablas 5 y 6).

**Tabla 4: Bonos en cantidad de sueldos. Peso relativo por nivel jerárquico**

Posición	Bono mínimo	Bono objetivo	Bono máximo
Director general	3	6	10
Directores	2	4	7
Gerentes	1,5	3	5
Jefes/profesionales	1	2	3
Supervisores/profesionales	1	1,5	2,5
Técnicos/empleados	0,5	1	2

Fuente: elaboración propia.

**Figura 5: Modelo de distribución de bono**

**Diseño de un Sistema Variable Esquema de cálculo**

- Cada desempeño se asocia con un nivel de bono.
- Se establecen desempeños y bonos pisos y topes

% CUMPLIMIENTO	PREMIO EN CANT. DE SUELDOS
80	0,8
90	1,3
100	2,5
110	3,5
120	4,0
130	5,0
140	6,0
+ de 140	7,0

28  
5

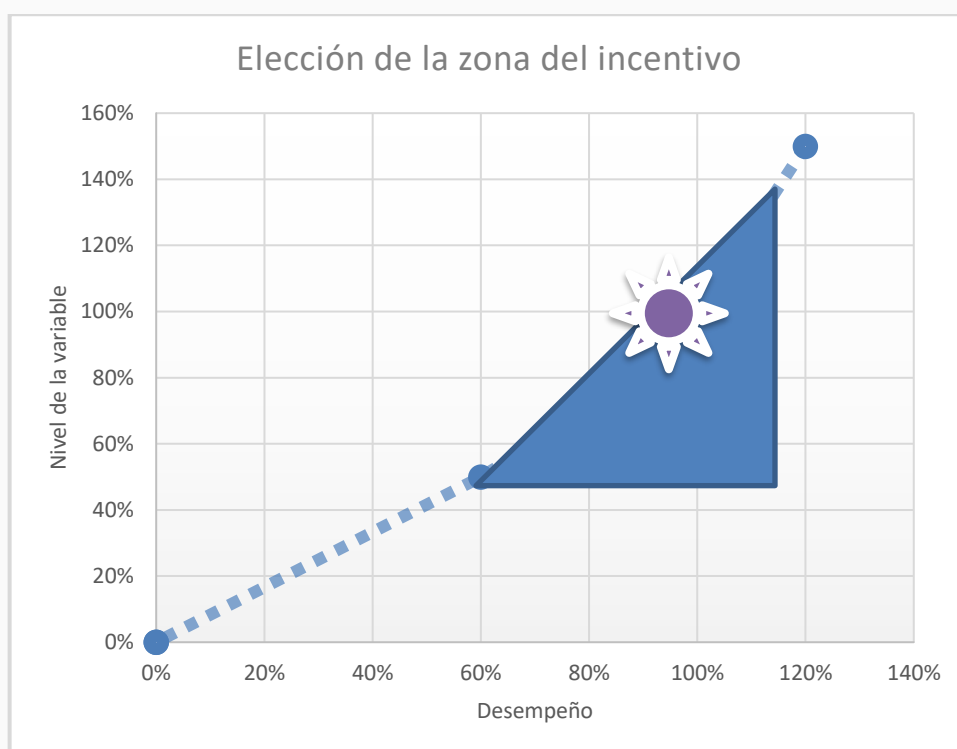
Fuente: elaboración propia.

En esta figura podemos observar cómo se plasman las definiciones que tomó la compañía:

- bono objetivo para el desempeño esperado (100 %): 2,5 sueldos;
- bono máximo para un desempeño extraordinario (más de 140 %): 7 sueldos;
- bono piso para el mínimo desempeño aceptable (80 %): 0,8 sueldos.

Una vez que avanzamos en la definición acerca de cuáles son los desempeños esperados y el nivel de incentivo asociado, podemos graficar la zona de incentivo, la cual nos permite visualizar rápidamente el impacto de nuestra decisión.

**Figura 6: Zona de incentivo**



Fuente: elaboración propia a base de Mercer Human Resource Consulting (s.f.)

**Tabla 5: Fortalezas y debilidades de cada alternativa de incentivos**

Basado en	Fortalezas	Debilidades
Discrecionalidad del superior.	Simple y ágil de administrar.	Por objetivo. Puede ser muy inequitativo, más emocional que racional.
Evaluación de desempeño (cuantitativa).	Es objetiva y equitativa. Es racional y no emocional.	Es más compleja. Es individualista. No fomenta sentido de equipo.
Evaluación de desempeño (cualitativa).	Es objetiva y equitativa. Es más racional que emocional.	Es compleja de administrar.
Resultados (compañía, área, individuo).	Es objetivo y equitativo. Es racional y no emocional. Balance individual y grupal. Fomenta sentido de equipo.	Es de mayor complejidad y requiere soporte para administrar.

Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

**Tabla 6: Fortalezas y debilidades de cada alternativa de distribución**

<b>Monto Equivalente a</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Un porcentaje del sueldo básico anual o una cantidad de sueldos básicos diferente por nivel de acuerdo con las prácticas de mercado.	Es objetivo, racional y equitativo. Es la práctica típica del mercado.	Es complejo y requiere información de cierta complejidad para administrar.
Distribución de un porcentaje de las utilidades. Suma fija igual para todos los empleados.	Es fácil de administrar y comunicar. Transmite sentido de “socio” del negocio en igualdad de condiciones para todos los empleados.	Aparenta equidad, pero no refleja la diferenciación en la contribución al resultado.
Distribución de un porcentaje de las utilidades proporcional al sueldo.	Es fácil de administrar y comunicar. Transmite sentido de “socio” del negocio en condiciones proporcionales al sueldo.	Aparenta una equidad aceptable, pero no refleja diferencia en la contribución al resultado.
Distribución de un porcentaje de las utilidades proporcional al sueldo y diferenciado por el desempeño.	Transmite sentido de “socio” del negocio en condiciones proporcionales al sueldo y a la contribución al resultado. Es equitativo y competitivo.	Es más difícil de administrar y comunicar.

Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

#### 4.1.4 Definición de metas

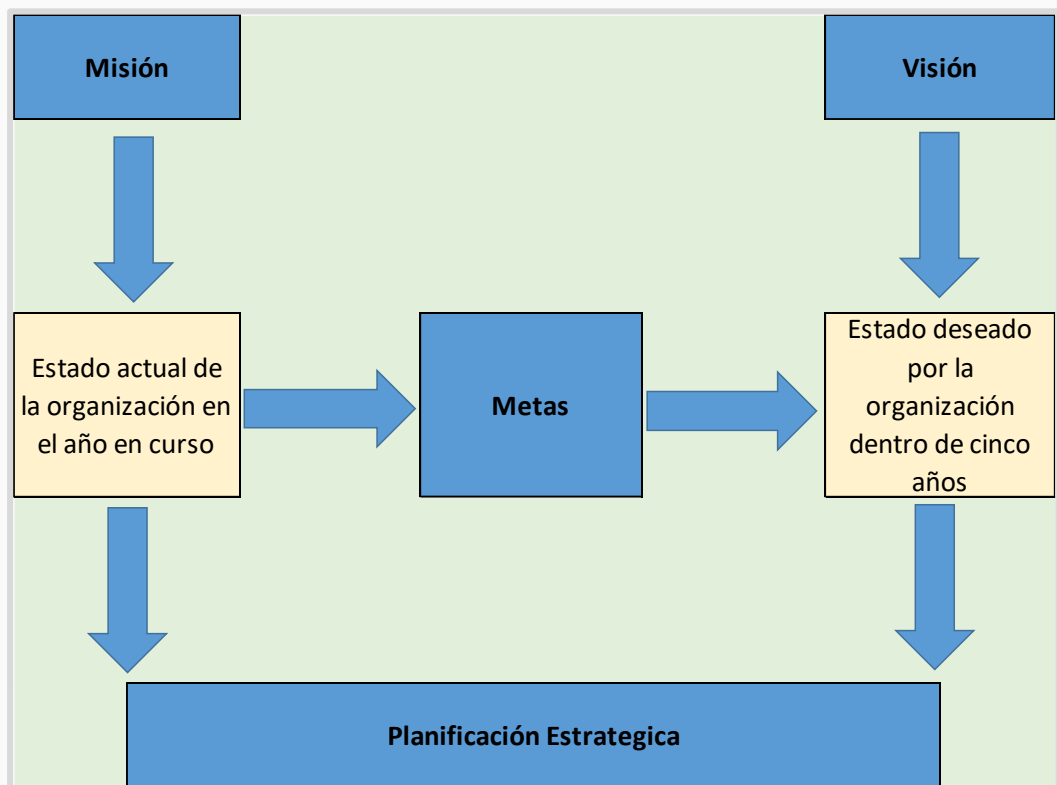
Antes de avanzar en la definición de metas y objetivos, vamos a retomar algunos conceptos desarrollados en el Módulo 1 en planificación para integrar los conceptos:

**Misión:** representa la razón de ser de una organización. Una definición de la misión da respuesta a algunos interrogantes: quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos. Incluye los objetivos esenciales del negocio.

**Valores:** son creencias básicas sobre qué se puede hacer o no, qué es o no importante. Constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. En la Figura 7, se muestran ejemplos de valores.

**Visión:** es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma. Representa el destino que se pretende transformar en realidad. En resumen, la visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro con el objeto de orientar el comportamiento de sus empleados respecto al destino que desea construir. En la Figura 7, se puede observar la interacción entre misión, metas y visión.

**Figura 7: El carácter futurista de la visión en la organización**



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 69.

### Objetivos de la organización

Un objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. La visión nos focaliza en el futuro, nos muestra la dirección, los objetivos, el camino que se debe recorrer. Existen tres tipos de objetivos: los de rutina, los de perfeccionamiento y los de innovación. Los objetivos bien planteados

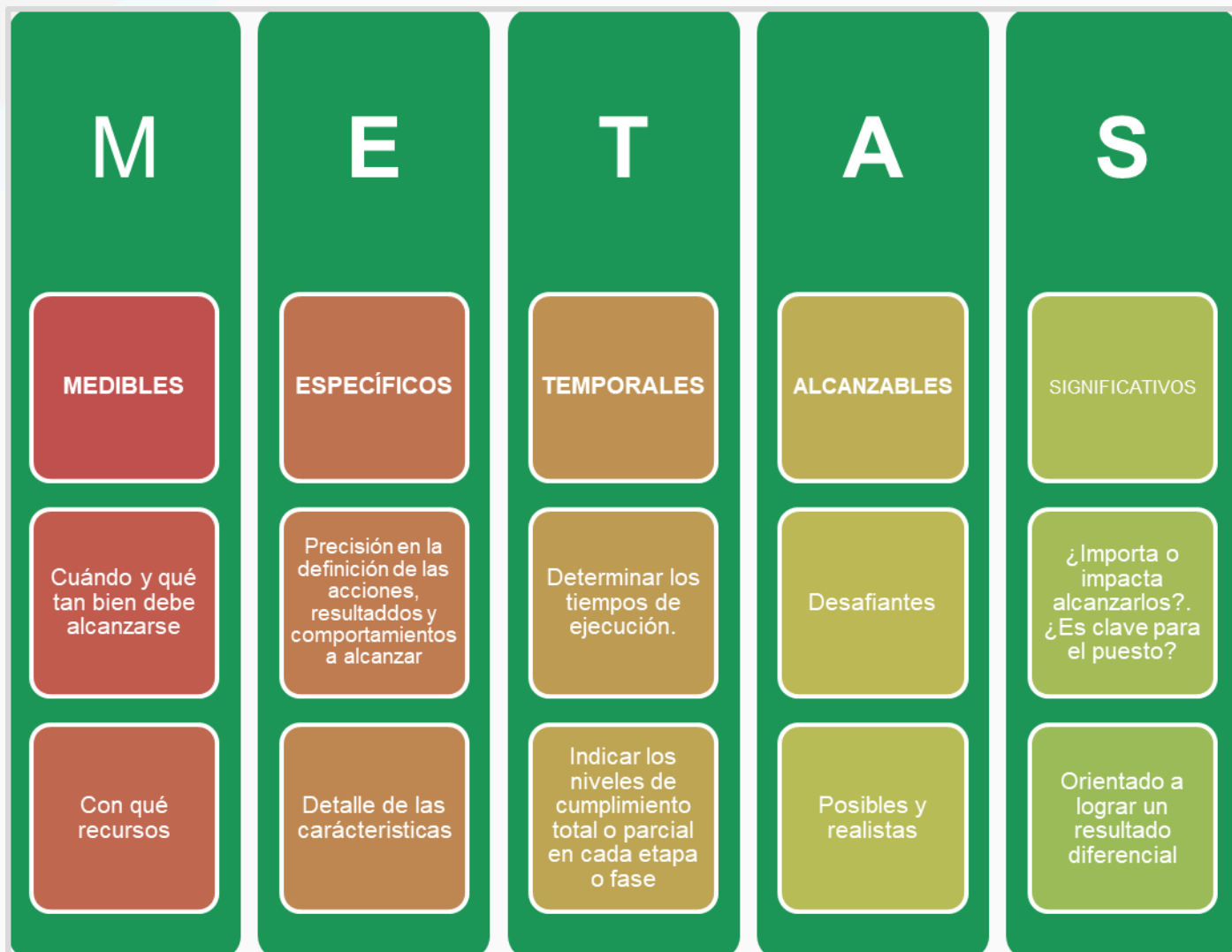
orientan y aclaran las expectativas. Permiten concentrar las actividades en las áreas clave de resultado.

Adicionalmente, los objetivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **De negocio:** se desprenden directamente de la estrategia de la compañía o del área.
  - Ejemplo: incrementar el volumen de ventas en un 20 % en el lapso de 6 meses.
  - **De proceso:** apuntan a producir mejoras en los procesos.
    - Ejemplo: reducir los errores del proceso X en un 20 % al término del año.
    - **De desarrollo:** tienen como sujeto una persona o un grupo de personas, y apuntan a un “estado [que] alcanzar”.
      - Ejemplo: que Juan P. maneje el software X para la fecha [Y]. (Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, s. f., p. 43).

Un objetivo está bien planteado cuando en su definición se contemplan e integran los aspectos indicados en la siguiente figura:

**Figura 8: Criterios para la correcta definición de objetivos**



Fuente: Whalecom, s.f.

### Evaluación de los resultados

Los objetivos se evalúan de acuerdo con su cumplimiento: se cumplen o no se cumplen, se logran o no se logran. La evaluación debe, por lo tanto, centrarse en los resultados de la gestión y no en los esfuerzos. Entonces, ¿sobre la base de qué indicadores hay que evaluar?

- Su eficacia y cumplimiento de plazos y cantidades.
- La calidad de los productos o servicios (cumplimiento de especificaciones).
- La eficiencia en términos de productividad fijada (utilización de recursos).

- La efectividad, es decir, de qué manera los objetivos de eficacia, calidad y eficiencia se adaptan a las necesidades del negocio y en qué medida agregan valor.

**¿Con qué parámetros?** Dos son los parámetros de evaluación:

1. Los objetivos fijados para su gestión (cuanto más clara es la planificación, más sencilla es la evaluación).
2. El nivel de rendimiento en funciones análogas de la misma empresa o en otras empresas del mercado, como la validación del nivel de exigencia interno.

## 4.2 Objetivos del negocio y herramientas

### 4.2.1 Entendiendo el plan de negocios y la dirección por objetivos

Un plan de negocios es la formalización del proceso de planificación. En este documento se resumen las principales características. Esto se transforma en la parte visible del proceso de planificación y deja establecidas:

- las principales estrategias;
- la situación del negocio actual y la visión de futuro;
- el análisis del contexto, las oportunidades y amenazas del mercado, las fortalezas y debilidades de la organización;
- las metas globales para la compañía en términos de volumen, precio promedio, gastos, rentabilidad, etcétera;
- los planes de acción que asegurarán que cada meta global e individual afirme el camino para construir el futuro proyectado.

En otras palabras, luego de entender e identificar las tendencias globales, identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado externo y las fortalezas y debilidades del mercado interno, la misión y visión nos ayudarán a definir dónde estamos y hacia dónde vamos, pero no cómo llegaremos.

“La forma de cumplir con la visión es la estrategia. Esta define cuatro o cinco acciones de largo plazo, son las rutas por las que vamos a transitar. Por ejemplo: duplicar la cantidad de sucursales” (Molinari, s.f.).

Estas acciones de largo plazo se formalizan en las organizaciones por medio de los sistemas de objetivos.

“El atractivo de la administración por objetivos radica en que pretende convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para sus unidades y colaboradores” (Robbins, s.f.). De tal forma que, para cada uno de los grandes objetivos organizacionales, se articula un plan de acción que facilita su desarrollo y control.

### **Modelo de planificación de recursos humanos**

Este proceso ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan en una organización determinada para asegurar su funcionamiento. Implica una concepción mucho más amplia: equilibrar las competencias disponibles y las necesarias para el éxito de la organización; desarrollar planes que permitan administrar los objetivos y las metas que se deben alcanzar; construir un clima y una cultura de trabajo favorables para alcanzar esos objetivos, con una arquitectura de la organización que integre el estilo de administración, sus recompensas y los incentivos alineados a la misión y visión. La planificación estratégica se puede descomponer en planes tácticos y operativos.

### **Diferentes modelos de planificación de recursos humanos:**

Las organizaciones utilizan diferentes modelos: estratégicos, tácticos y operativos. Los más conocidos son los siguientes:

#### **1) Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio.**

Parte [del supuesto] de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables —número de empleados y producción de producto/servicio— depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. (Chiavenato, 2009, pp. 83-84).

Cualquier incremento de productividad que derive de un cambio tecnológico provoca una reducción de personal. Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos. No considera los imprevistos (competidores, huelgas, clientes, materia prima, etc.). Es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuántas personas se necesitan para una determinada producción.

## **2) Modelo con base en el seguimiento de los puestos**

También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planificación de personal que utilizan empresas de gran tamaño, como Standard Oil. El modelo consiste en

a. Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión), cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.

b. Establecer los niveles históricos (pasados) y futuros para cada factor estratégico.

c. Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.

d. Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente...

Sus limitaciones son similares a [las del modelo anterior]. (Chiavenato, 2009, p. 84).

## **3) Modelo de sustitución de puestos claves**

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carrera (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituirá a quién ante la eventualidad... Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

a) Empleado está listo para la promoción inmediata.

b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual.

c) Empleado con reemplazado ya preparado.

Además de lo anterior, el desempeño de cada empleado se evalúa de la manera siguiente:

- a) Desempeño excepcional.
- b) Desempeño satisfactorio.
- c) Desempeño regular.
- d) Desempeño deficiente. (Chiavenato, 2009, p. 85).

#### **4) Modelo con base en el flujo de personal...**

Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario...

Este modelo puede anticipar las consecuencias y contingencias como la política de promociones de la organización, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. Es muy útil para el análisis de las consecuencias del plan de carreras... Sus limitaciones son evidentes porque solo se trata de un modelo cuantitativo. (Chiavenato, 2009, p. 86).

#### **5) Modelo de planificación [cuantitativa] integral**

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

- a. El volumen de producción planificado por la organización.
- b. Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
- c. Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
- d. La planificación de carreras dentro de la organización. (Chiavenato, 2009, pp. 86-87).

Este modelo, toma en cuenta la composición de la fuerza de trabajo, su evolución y el cambio de las actividades. Es un modelo sistémico. Mejora el nivel de planificación y permite un diagnóstico razonable con respecto a la fuerza de trabajo. Como todos los sistemas cuantitativos, trata a las personas como cantidades que se deben conservar dentro de la organización, sin importar cómo se las debería caracterizar en términos de capital humano o capital intelectual (Chiavenato, 2009).

### **Modelos tácticos de planificación de recursos humanos:**

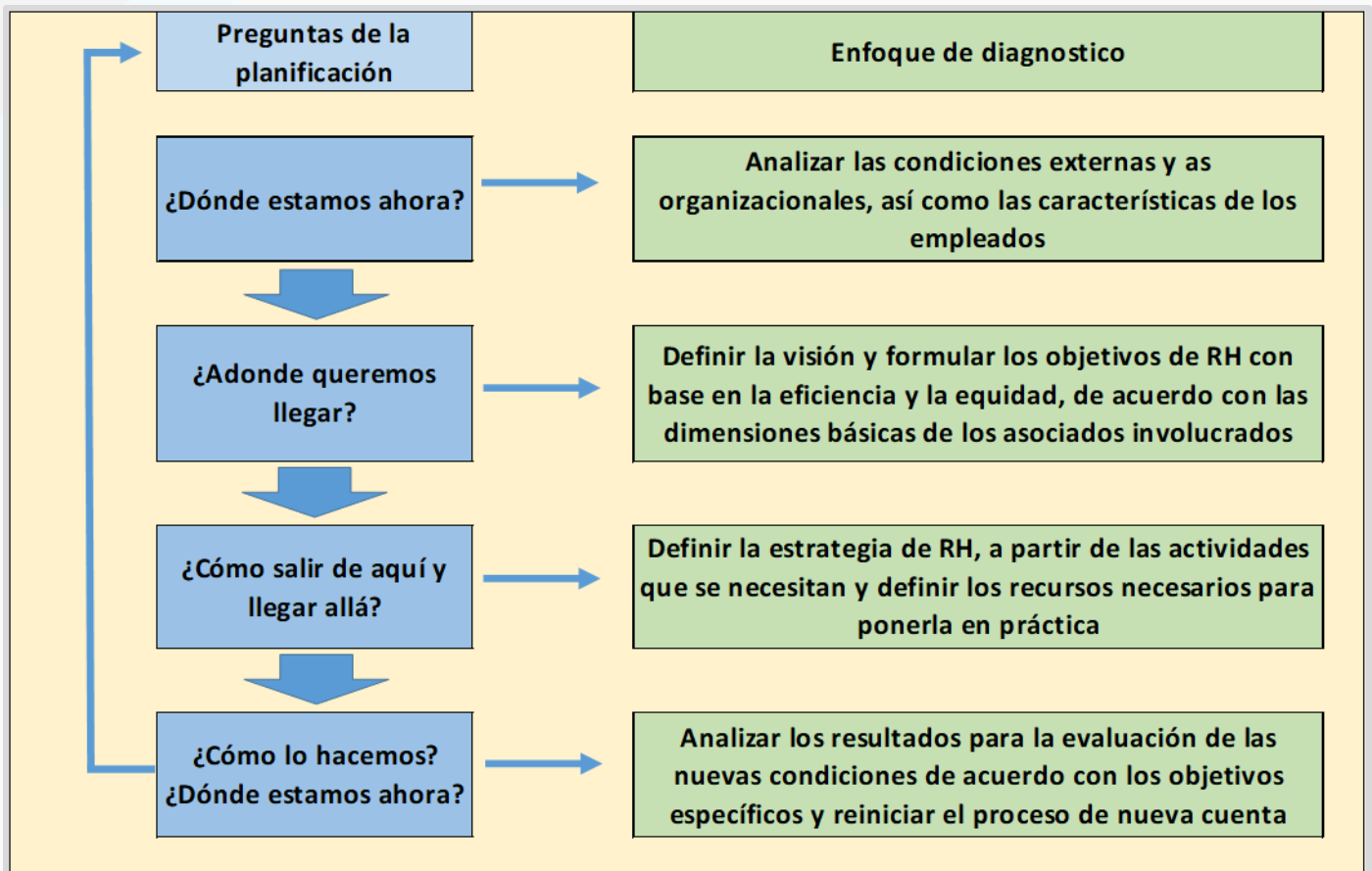
Se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización, involucrando al equipo gerencial, como administradores y responsables de los recursos humanos de la organización. En estos casos, los recursos humanos, desde una función gerencial, se desarrollan generando una transformación en la cultura organizacional para que el equipo gerencial acepte su nuevo rol y aprenda a desarrollar a las personas (Chiavenato, 2009).

Además de aprender prácticas relacionadas con seleccionar, entrevistar y capacitar personas, es necesario que cambien su estilo gerencial para transformarse en líderes de sus colaboradores. Aspectos como el liderazgo, la comunicación o el trabajo en equipo son clave en este modelo (Chiavenato, 2009), con la finalidad que los colaboradores ajusten su comportamiento y actitudes a las necesidades de la organización, aprendiendo a asumir riesgos, innovar, trabajar en equipo y desempeñar un papel de mayor creatividad. De esta forma, este modelo es menos cuantitativo y más cualitativo.

### **Modelo estratégico de recursos humanos:**

Los modelos más globales de la gestión de recursos humanos se conectan más con las necesidades organizacionales, con estructuras más dinámicas, con una cultura organizacional más participativa e incluyente, con una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa. Los modelos de planificación estratégicos, tácticos u operativos se fundan en un enfoque de diagnóstico, como se presenta en la siguiente figura.

### **Figura 9: Enfoque de diagnóstico**



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 90.

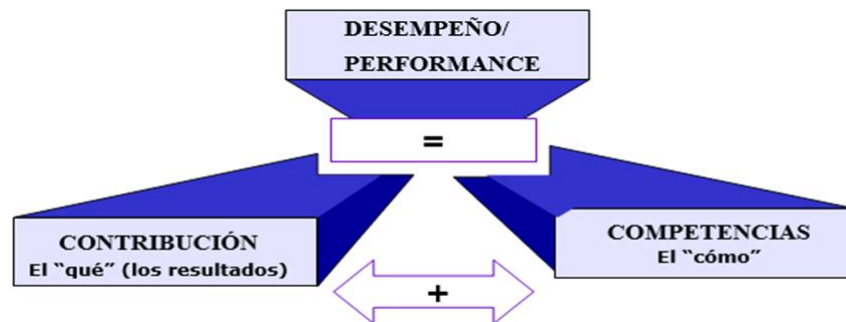
#### 4.2.2 Compensaciones y desempeño

El desempeño es un fenómeno real y, como tal, puede medirse, gestionarse y planificarse. Como proceso crítico dentro de la gestión del talento, se vincula de forma directa con las estrategias de compensación. El proceso de análisis del desempeño es un proceso de negocio, cuya finalidad es la mejora continua. Está orientado para ayudarnos a focalizar la tarea de cada empleado, obtener información útil sobre el nivel del desempeño individual y detectar áreas de mejora, formular acciones y compromisos para incrementar la efectividad individual, grupal y organizacional. En la Figura 10, se grafican sus dimensiones.

**Figura 10: Programa de gestión del desempeño**

El Programa de Gestión del Desempeño nos permite trabajar dos variables:

- **La Contribución**  
(el "qué": los resultados obtenidos vs. los objetivos planteados)
- **Las Competencias**  
(el "cómo", la forma en que se obtienen los resultados)



Fuente: elaboración propia a base de Molinari (2012).

En otras palabras, una organización desarrolla un programa de gestión del desempeño cuando, a partir de sus definiciones fundamentales (estrategia, estructura y cultura), formula sistémicamente el sistema de objetivos, indicadores y competencias que permiten planear, guiar, medir y mejorar el desempeño.

Un aspecto crucial en un programa de administración del desempeño es la importancia relativa que se asigna a los componentes fundamentales. Por ejemplo, una organización puede valorar más el *Qué* que el *Cómo*, teniendo el siguiente leitmotiv: "lo que interesa es el logro de los objetivos y no la manera en que se logran", o por el contrario, puede valorar más el *Cómo* que el *Qué* y por lo tanto dirá: "lo que interesa es cómo se logran los objetivos, más que si se logran o no". El tema puede ser controversial. Nuestra postura está basada en que una organización comprometida con su futuro debe mantener un adecuado balance entre el *Qué* y el *Cómo*.

Tal vez una de las mejores defensas acerca de ese balance provenga del... [ex] CEO de General Electric: Jack Welch. En el modelo desarrollado en la [Figura 17], Welch explica que ninguna organización tiene dudas acerca de las personas que cumplen con el *Qué* y el *Cómo* simultáneamente, es siempre el desempeño buscado. Tampoco hay demasiadas dudas cuando alguien no cumple con ninguno de estos dos elementos. Independientemente de

la acción que se tome, este es claramente el desempeño que las organizaciones no desean. Welch opina que, si alguien no cumple con los objetivos, pero “hizo las cosas bien”, debería dársele una segunda oportunidad. Uno de los aspectos más importantes de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones es, para el CEO de GE, el manejo de las personas que son exitosas en el cumplimiento de los objetivos, pero lo hacen a partir de comportamientos que se oponen al sistema de valores de la empresa. Según Welch, en esta situación se pone a prueba la madurez organizacional; si la dirección “perdona o minimiza” los desvíos en los *Cómo* a partir del éxito de los objetivos logrados, el futuro de la empresa puede verse comprometido seriamente. Las organizaciones maduras, según Welch, tienen el coraje de decirle a un gerente exitoso que no comparte los valores organizacionales: “o cambia, o se va”. (Cravino, 2018, p. 4).

**Figura 11: El modelo de desempeño de Jack Welch**



Fuente: Ao Consulting, s.f.

La administración del desempeño es esencialmente un proceso de gestión para planear, analizar y mejorar el desempeño de personas, grupos y organizaciones.

En el análisis de un proceso de desempeño, pueden utilizarse diferentes niveles de medición:

- La **calificación** (o calificación simple) implica comparar el desempeño de una persona contra una escala que no tiene mayor significación que la que se deduce de su lectura y correspondiente libre interpretación. Por ejemplo, una letra significa alto desempeño, otra letra significa un desempeño medio y otra letra significa un desempeño bajo. Este tipo de escala puede presentar un nivel de subjetividad alto para la administración de la instancia de calificación.

- La **evaluación** (o evaluación simple) implica comparar el desempeño de una persona contra un cierto estándar o parámetro. El parámetro es una representación ideal de aquello que se espera. La evaluación simple es una evaluación de expectativas. Este modelo reduce la subjetividad [en] relación [con el] esquema anterior, pero no la elimina. Los sistemas de administración por objetivos y los modelos de competencias que utilizan descriptores basados en comportamientos observables contribuyen en gran manera a la reducción de la subjetividad, ya que establecen parametrizaciones de cierto nivel de objetivación.

- La **evaluación estructurada** implica comparar el desempeño de una persona contra una población semejante dentro de la misma empresa. Las formas más típicas de evaluaciones estructuradas son las denominadas *ranking* (ordenamiento del mejor al peor) y *distribución forzosa* o también llamada *curva de ajuste*. Esta última propone asignar un determinado cupo de evaluados para cada una de las categorías de calificación. La distribución forzosa tiene detractores y adictos... Si bien funciona como un excelente remedio para corregir las tendencias exageradas de algunos evaluadores (los que sobrecalifican o subcalifican), resulta muy difícil de aplicar en dotaciones pequeñas y también puede conducir a apreciaciones equivocadas cuando en una organización existen áreas con desempeños promedio muy diferentes.

- La **evaluación estratégica** implica comparar el desempeño de una persona contra una población semejante de empresas competidoras... En otras palabras, cuando alguien está afirmando que una persona tiene un excelente desempeño, no está afirmando solamente que es el mejor o uno de los de mejor desempeño laboral en su puesto dentro de la empresa, sino que su desempeño es, en términos estratégicos, "competitivo". Probablemente trabaje tan bien o mejor que la persona que ocupa un puesto similar en la competencia, y por lo tanto gracias a esa persona, dentro del esquema de cadena de valor de Michael Porter, se está

obteniendo algún tipo de ventajas competitivas. Esta forma de pensamiento o paradigma requiere de habilidades estratégicas y muy especialmente de una mente abierta y estratégica para analizar tanto el desempeño de la propia empresa como el de la competencia. Los procesos de *benchmarking* brindan en gran medida información para que las organizaciones puedan poner en práctica el paradigma de la evaluación estratégica. (Cravino, 2018, pp. 25-26).

En mayor o menor medida, todos los programas de la gestión del desempeño impactan sobre el sistema de **compensación** y **reconocimiento** que tiene una empresa... Dentro de ese marco de pautas de asociación, muchas organizaciones tienden a relacionar [de diversas formas] el logro de resultados con la remuneración [utilizando diferentes esquemas]. (Cravino, 2018, p. 26).

- Relacionando el desempeño del período con la remuneración variable de corto plazo (Figuras 4, Tabla 4, Figura 5 y Figura 6).
- Vinculando el desempeño sostenido (Tabla 7):
  - A nivel de resultados, con un posicionamiento de referencia dentro de la banda salarial.
  - A nivel integral de resultados y competencias, el qué y el cómo, con un posicionamiento de referencia dentro de la banda salarial.
- El análisis de la demostración de competencias con cambios en el posicionamiento dentro de la banda salarial que le corresponda a la persona en función del puesto que ocupa.

En la Tabla 7, podemos observar un modelo típico de agrupamiento del personal por zonas de desempeño, el cual está dividido en tres zonas con un piso y techo dentro de su franja, en un modelo de resultados y competencias.

**Tabla 7: Modelo de banda salarial**

Banda salarial		
Zona 1	Zona 2	Zona 3
El nivel de competencias y resultados se encuentra en el estándar esperado.	Competencias o resultados superan el estándar.	<b>Nivel superior.</b> Competencias y resultados superan el estándar.
<b>76 % al 91 %</b>	<b>92 % al 105 %</b>	<b>106 % al 124 %</b>

Fuente: elaboración propia.

De todos modos esta división no siempre es tan clara, ya que también se pueden plantear otras alternativas donde el análisis o evaluación de competencias demostradas también se utiliza para determinar o redondear valores de remuneración variable. En algunos casos también, la evaluación de competencias se utiliza como un sistema de control para la determinación de niveles de compensación variable, actuando como un verdadero sistema de veto en [cuanto] el nivel de competencias demostrado sea marcadamente inferior al esperado. Esto ocurre inclusive cuando el logro de los resultados objetivos haya sido muy elevado. De algún modo esta situación representa el cuadrante planteado por Jack Welch de “cambia o se va”. [En] relación [con] los reconocimientos (no necesariamente económicos), en cambio, la relación debería ser más fuerte y directa...

[En resumen], todo desempeño que adquiere niveles de singularidad y excelencia debería estar acompañado por acciones de reconocimiento, de la misma manera que todo desempeño negativo debería estar asociado con una acción correctiva, expresada de manera formal, para su mejora inmediata. (Cravino, 2018, pp. 30-31).

#### **Aumentos salariales por desempeño:**

Las empresas, en general, reconocen un ajuste salarial en el año por mérito. Es el que se otorga anualmente, entre el mes de abril y junio, como reconocimiento al buen desempeño de un colaborador. El presupuesto normalmente oscila entre un 1 % y un 2 % sobre el total del *payroll*. Este presupuesto se utiliza exclusivamente para aquellos casos en que durante el año calendario en cuestión se hubieran

destacado en su desempeño, ya que constituye una porción del presupuesto del *salary review* para premiar solo a aquellos que se hubieran destacado.

Aquellas compañías que dentro de su política salarial revisan periódicamente los salarios utilizan matrices que relacionan el nivel de desempeño del período analizado con el posicionamiento individual en la estructura salarial, gracias a lo cual se determina un valor de ajuste de referencia.

### **Compensaciones y desempeño de la gestión comercial:**

Tal como venimos mencionando, la evaluación del desempeño es esencial para la estrategia y los objetivos del negocio, cuya finalidad es la mejora continua. Incentivar y medir el desempeño de la gestión comercial constituye un pilar esencial de la estrategia de compensaciones.

Al inicio de este módulo, compartimos los distintos modelos de compensación variable. A continuación, quisiéramos compartir algunos tópicos esenciales que conforman la compensación variable generalmente mensual de los empleados con funciones de comercialización y venta, cuyo desempeño requiere que sus variables o indicadores de medición estén en coherencia con las prioridades del negocio.

A continuación, detallamos los aspectos o factores más destacados que evaluar, entre los cuales se deberán seleccionar aquellos que vayan alineados con los objetivos del negocio:

**A. Ventas o facturación:** cuando la forma de medición de las ventas es a nivel **individual**, lo más recomendable es trabajar con **unidades vendidas**. En cambio, cuando se trate de mediciones **grupales**, se recomienda medir las ventas en función de su **volumen monetario**.

**A.1. Ventas en unidades:** deberá entenderse por “unidades vendidas” a la unidad común respecto de todas las presentaciones o dosificaciones de los productos (unidad homogénea o equivalente: litros, comprimidos, etc.). La base de ventas en unidades obliga a **definir metas y a medir alcances por producto**, ya que la sumatoria de unidades de productos con distintas conformaciones y precios no permite apreciar razonablemente el grado de cumplimiento de las metas esperadas.

**A.2. Facturación monetaria:** deberá especificarse si se trata de ventas brutas o netas y —en este último caso—, si se deducen las bonificaciones o los descuentos financieros.

**B. Cobranzas o días en la calle:** cuando el representante comercial, además de concertar ventas, gestiona cobranzas, puede ser medido a través de esta base. Las metas de cobranzas y la medición de sus cumplimientos pueden establecerse a través de dos métodos:

**B.1. Montos de cobranzas:** las metas de cobranzas surgen del plan financiero o de la cobranza esperada por ventas anteriores (en función de las condiciones de pago) y se contrastan con las cobranzas efectivas del período para determinar el grado de cumplimiento.

**B.2 Días en la calle:** este indicador representa la cantidad de días de ventas aún no cobradas. El objetivo comercial habitual es reducir los días que expresa este indicador, ya que implica una mejor *performance* de las cobranzas.

**C. Resultado operativo:** podrán definirse metas determinadas por los diferentes ítems del estado de resultado (EBIT [*earnings before interest taxes*], EBITDA [*earnings before interest taxes depreciation and amortization*], etc.) tanto en valores absolutos como relativos (%).

Contra el objetivo esperado, se medirán los resultados efectivos logrados durante el período de evaluación para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos. El *grado de cumplimiento* deberá estar acotado a un **rango de topes mínimos y máximos**, fuera del cual no se generarán premios. El **tope mínimo** se orienta a incentivar el logro de los objetivos periódicos. Si el colaborador no lo alcanza, el premio será nulo. El **tope máximo**, en cambio, se orienta a no distorsionar el pago de las remuneraciones por desvíos en la fijación del objetivo o por razones estacionales. Por otra parte, circunscribe al colaborador al cumplimiento de la estrategia comercial. Los resultados que excedan el tope máximo no generarán premios diferenciales.

La determinación final del pago de la remuneración variable se obtendrá a través de la proporción del valor estándar sobre el porcentaje de grado de cumplimiento efectivo, acotado al rango de topes premiables.

### 4.2.3 Compensaciones y promociones

En la carrera profesional de una persona, el momento de la promoción está íntimamente ligado a la gestión del desempeño y a la estrategia de compensación, aunque las relaciones que se establecen no son directas o lineales.

El **reconocimiento por promoción** se otorga cuando un colaborador asume mayores responsabilidades por ser asignado a una función superior distinta o cuando ha adquirido, en su misma función, el correspondiente nivel de competencia. En general, estos ajustes oscilan entre el 10 % y el 25 %. En casos en que la diferencia de nivel salarial requiera aumentos mayores, se aconseja planificarlos en etapas.

#### 4.2.4 Medición

Toda medición requiere energía y, mientras más precisa es una medición, más energía se requiere...

Es por eso que, para evitar las subjetividades, la humanidad trabaja desde hace mucho para lograr medidas estandarizadas.

No hay dudas [de] que [la mayoría de las actividades] puede medirse. Por ejemplo, mi peso o mi altura... Pero, si quiero medir el amor que tengo por mi esposa, ahí sí tengo un problema de medición. Puedo expresar un sentimiento, una idea, una reflexión... pero la medición seguiría siendo subjetiva y compleja.

Lo mismo pasa con la gestión del capital humano dentro de las empresas: hay cosas que se pueden medir, con alguna aproximación menor o mayor, y otras en que sencillamente podemos inferir, estimar o hipotetizar.

Si bien soy un profundo convencido de que el área de capital humano debe medir más y mejor, también debemos asumir, con humildad, que no todo se puede medir. Y también debemos evitar la acción obcecada de medir aquello que no debe o puede medirse...

En general, y especialmente en la gestión del capital humano, es mucho más fácil medir aquello que hacemos que aquello que logramos.

[Las mediciones de lo que hacemos, mediciones sobre el proceso], son valiosas porque permiten comprender la magnitud de lo [que] hacemos, [su impacto (horas de capacitación dictadas, ajustes de sueldos, personas ingresadas, etc.)], y permiten ajustar los procesos mientras se van implementando]. (Grandes Pymes, 2010, <https://www.grandespymes.com.ar/2010/10/26/recursos-humanos-y-control-de-gestion-medir-lo-importante/>).

Algunos aspectos que tener en cuenta al momento de medir:

- [Que] el esfuerzo de medir no haga imposible el proceso propiamente dicho...
  - [Evitar] medir aquello que no tiene valor...
  - [Entender] las mediciones que pueden ser controversiales...
  - Se puede medir el pasado representado por los costos...
  - Se puede medir el presente representado por el desempeño y el clima...
  - Se puede estimar el futuro representado por el flujo y *stocks* de conocimientos y talento...
  - La mejor medición es la que comprende el pasado, el presente y el futuro. (Grandes Pymes, 2010, <https://www.grandespymes.com.ar/2010/10/26/recursos-humanos-y-control-de-gestion-medir-lo-importante/>).

Los tableros de comando permiten concentrarse justamente en aquello que genera valor. Creo en los tableros de comando siempre que estén pensados para aquello que se quiere medir. Y aquello que se quiere medir debe estar en relación directa con aquello que se quiere lograr...

La construcción de un tablero de comando en recursos humanos debe estar asociada a la comprensión profunda de lo que se espera que haga esta función. (Grandes Pymes, 2010, <https://www.grandespymes.com.ar/2010/10/26/recursos-humanos-y-control-de-gestion-medir-lo-importante/>).

### **Indicadores de recursos humanos:**

A través de las políticas de selección, captamos el talento y savia necesaria para cumplir con los objetivos; con los programas de formación, desarrollamos a las personas y las convertimos en competentes, fuentes de conocimiento y dominio técnico; y gracias a las políticas retributivas conseguimos retener y fidelizar a los empleados que consideramos clave para nuestra empresa. Pero ¿cómo sabemos que vamos por el buen camino?, ¿cómo tomamos la

temperatura en nuestra empresa para diagnosticar y corregir las desviaciones en la función de recursos humanos que, indudablemente, repercutirán en la cuenta de resultados? En este sentido, se hace imprescindible contar con un sistema de indicadores de recursos humanos con los que medir o tomar el pulso a la gestión de personas...

Los indicadores deben ser pertinentes, precisos, confiables y económicos o rentables en su medición. Sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades vinculadas a la dirección de recursos humanos.

Frente a las empresas tradicionales donde la función de recursos humanos está ligada a la administración de personal y cuyos indicadores planteados son, por ejemplo, gastos de personal, índices de ausentismo, gastos de formación, gastos de selección, etcétera, nos encontramos sistemas de indicadores como el clima laboral, las capacidades directivas, el potencial de sus empleados, la productividad, la adecuación persona-puesto, etcétera, donde las personas ya no son consideradas como gastos inevitables que lastran la cuenta de resultados, sino como capital humano, palanca indispensable para conseguir los resultados.

El siguiente cuadro muestra un listado de diferentes **tipos de indicadores clave en la función de recursos humanos** y de forma horizontal podemos leer el objetivo específico que persigue...

La función de recursos humanos debe evolucionar con el negocio, adecuándose en todo momento a las necesidades [de este]... En conclusión, necesitamos establecer objetivos cuantitativos con sus correspondientes indicadores. (Thinking People, s. f., <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>).

**Tabla 8: Indicadores de las claves para la función de recursos humanos**

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	INDICADOR	OBJETIVO
--------------------------	-----------	----------

<b>SELECCIÓN</b>	<p>Tiempo medio procesos de selección.          Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en el primer año.          Coste del proceso.          N.º de candidatos en el proceso.          Coste de contratación.          Gasto en selección externa.          Tiempo de en el puesto.</p>	<p>Eficiencia en los procesos de selección.          Calidad de candidatos.          Rentabilidad del proceso.          Eficiencia de las fuentes de reclutamiento.          Marca de empleador.          Reducción de costo de selección.          Ajuste persona-puesto.</p>
<b>FORMACIÓN y DESARROLLO</b>	<p>N.º de encuestas de satisfacción post.          N.º de certificaciones por empleado.          Porcentaje de empleados capacitados para ocupar más de un área.          Porcentaje de evaluaciones del desempeño favorables.          Nivel de acceso a la formación de los empleados.          Porcentaje de personas que consiguen sus resultados al 100 %.          Porcentaje de empleados promocionados evaluados positivamente en su primer año.</p>	<p>Índice de satisfacción de empleados.          Calidad en el aprendizaje del empleado.          Rentabilidad de la formación.          Calidad de la formación y desarrollo.          Calidad de los sistemas de información.          Calidad de la formación y desarrollo.          Calidad de la formación reflejada en promociones.</p>
<b>RETRIBUCIÓN</b>	<p>Porcentaje de salarios fuera de mercado.          Porcentaje de salarios que no cumplen criterios de equidad interna.          N.º de incorporaciones, capacidad de atracción.          Monto de programas de reconocimiento.          Retribución fija sobre la retribución total.          Retribución variable sobre la retribución total.</p>	<p>Ajuste de salarios en competitividad externa.          Ajuste salarios en equidad interna.          Percepción de la compensación total.          Optimizar la retribución variable.          Optimizar la retribución fija.          Optimizar la retribución variable.</p>

**CLIMA  
LABORAL**

Porcentaje de rotación.  
Nivel de identificación con la  
compañía.  
Coste de ausentismo laboral.  
Clima organizativo.  
Coste de rotación.  
Índice de satisfacción de empleados.

Rotación no deseada.  
Satisfacción de empleados.  
Minimizar coste de  
ausentismo.  
Satisfacción de empleados.  
Rotación no deseada.  
Satisfacción de empleados.

Fuente: Thinking People, s. f., <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>

# Referencias

**Bedodo Espinoza, V. y Giglio Gallardo, C.** (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, CL. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39%20bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Chiavenato, I.** (2009). *Gestión del talento humano*. México D. F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

**Cravino, L. M.** (2018). *Administración del desempeño* [PPT en línea]. Recuperado de [https://issuu.com/alumnostc/docs/administrdesemp\\_cravino](https://issuu.com/alumnostc/docs/administrdesemp_cravino)

**Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.** (s. f.). *Herramientas y competencias para hacer crecer tu emprendimiento. Programa para la sostenibilidad de emprendimientos en marcha* [PPT en línea]. Recuperado de [https://es.slideshare.net/acamica\\_com/material-encuentro-4-segmento-3](https://es.slideshare.net/acamica_com/material-encuentro-4-segmento-3)

**Grandes Pymes.** (2010). Entrevista a Luis María Cravino es Director de AO Consulting S.A. y socio estratégico de Louis Allen Worldwide, Co-Director del Diplomado en Desarrollo Organizacional del ITBA y Autor de “Un trabajo feliz”, Editorial Temas, 2003 y “Medir lo importante”, Editorial Temas, 2007. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/10/26/recursos-humanos-y-control-de-gestion-medir-lo-importante/>

**Thinking People.** (s. f.). Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH. Recuperado de <https://thinkingpeoplerecursoshumanos.es/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>

**Trabajando.com.** (2019). Las bases de una gestión de compensaciones y beneficios [Entrada en un blog]. Recuperado de <https://blog.trabajando.cl/las-bases-de-una-gestion-de-compensaciones-y-beneficios/>